

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять
з курсу

«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

*(для студентів денної і заочної форм навчання
напряму підготовки 6.030504 (0501) «Економіка підприємства»)*

ХАРКІВ
ХНАМГ
2011

Методичні вказівки до практичних занять з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 (0501) «Економіка підприємства») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: О. Б. Трояновська. – Х.: ХНАМГ, 2011. – 44 с.

Укладач: О. Б. Трояновська

Рецензент: проф., д.т.н. В. І. Торкатюк

*Рекомендовано кафедрою економіки будівництва,
протокол засідання № 3 від 27.10.2010 р.*

Зміст

Вступ	4
РОЗДІЛ І	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І	5
Практичне заняття №1	5
Практичне заняття №2	5
Практичне заняття №3, 4	13
Практичне заняття №5	22
Змістовий модуль ІІ	27
Практичне заняття №6	27
Практичне заняття №7	32
Практичне заняття №8	36
РОЗДІЛ ІІ	37
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ.....	37
Список джерел	42

Вступ

В умовах переходу нашої країни до ринкових відносин закономірно зростає інтерес до теорії і практики управління, яка ґрунтується на грамотній стратегії. Особливо це актуально на рівні підприємства, коли воно стає суб'єктом підприємницької діяльності, володіє економічною самостійністю, відповідає за результати господарської діяльності і т. ін. Саме тоді керівництво підприємства має сформулювати таку стратегію, яка забезпечить йому стабільну ефективність і необхідну конкурентоспроможність на ринку.

Відомо, що основною потребою сучасного управління і головним фактором його ефективності є професіоналізм, який, у свою чергу, визначається підготовкою фахівців, які можуть розробляти грамотну й водночас виграшну стратегію та успішно вирішувати всі проблеми розвитку підприємства. Ось чому в процесі підготовки фахівців за напрямом «Економіка та підприємництво» виникла потреба вивчення курсу «Стратегія підприємства».

У Галузевому стандарті вищої освіти МОНУ «Стратегія підприємства» віднесена до блоку нормативних дисциплін підготовки фахівців за спеціальністю 6.030504 – «Економіка підприємства». Даний документ визначає мету, завдання, предмет і зміст дисципліни.

Метою вивчення курсу є надання знань про теоретичні засади, інструментарій і методи розробки стратегій сучасного підприємства.

Завданнями дисципліни є вивчення методології розробки стратегій підприємства, набуття навичок стратегічного мислення й практичного застосування методологічного апарату дисципліни, формування й реалізації стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предмет – методологія формування стратегії підприємства.

Метою виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Стратегія підприємства» є придбання студентами практичних вмінь та навичок у вирішенні певного кола економічних завдань, що постають на сучасному етапі розвитку економіки на вітчизняних підприємствах.

Практичні завдання охоплюють провідні теми, які вивчаються в межах навчальної дисципліни «Стратегія підприємства» та включають два модулі, кожен з яких складається з завдань різного рівня складності.

РОЗДІЛ І

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

Стратегія підприємства: поняття, основні етапи її розробки

Практичне заняття № 1

на тему: «Стратегія підприємства та його стратегічний контекст»

Мета: визначення основних положень, еволюція концепції стратегії підприємства, аспекти стратегічного контексту підприємства.

Закріплення теоретичних питань з теми: основні питання для обговорення.

1. Поняття категорії «стратегія».
2. Стратегія фірми в контексті її економічної політики.
3. Трагування «стратегії фірми».
4. Еволюція концепції стратегії підприємства.
5. Аспекти стратегічного контексту підприємства.
6. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень.
7. Складові «стратегічного набору» підприємства та їх взаємозв'язок.

Практичне заняття № 2

на тему: «Стратегія підприємства, визначення її місії та цілей»

Мета: формування навичок з обрання місії та цілей підприємства або його підрозділів, використовуючи інформацію щодо діяльності підприємства та його оточення.

Завдання 2.1

Харківський завод №5 сантехвиробів був заснований 1 лютого 1951 року. З 1994 року завод став відкритим акціонерним товариством “Харківський завод сантехвиробів” (ВАТ «ХСТЗ»)

За типом виробництва ВАТ "Харківський завод сантехвиробів" відноситься до індивідуального і дрібносерійного виробництва. Структура управління на підприємстві – лінійна та основним принципом побудови є вертикальна ієрархія. На підприємстві працюють висококваліфіковані працівники.

Основний вид діяльності ВАТ «ХСТЗ» – виробництво деталей трубопроводів, арматури сантехніки, промисловості з кольорових металів і чорних металів, фітингів. Арматура промислова відрізнялась високою рентабельністю на внутрішньому ринку, але даний показник знижується, оскільки на даному ринку дуже жорстка конкуренція, а продукція ВАТ «ХСТЗ» не відрізняється високою якістю, тому для того, щоб продукція користувалася попитом, доводиться знижувати ціну реалізації. Прибутковість даної продукції на експортному ринку скоротилася в два рази, що є результатом низької якості продукції.

Обсяг реалізації сантехнічної арматури значно знизився внаслідок зниження попиту на даний вид продукції, оскільки ринок насичений, а продукція ВАТ «ХСТЗ» поступається конкурентам за низкою характеристик. Із тих же причин зник експорт даної продукції.

Найперспективнішою продукцією є – відведення. Їх рентабельність велика як на внутрішньому ринку, так і на експортному. Треба відзначити, що даний вид продукції є основним, і він відрізняється більш високою якістю, ніж інші.

Основний споживач – будівельні організації та підприємства корпорації Укрмонтажспецбуд.

Оскільки ВАТ «ХСТЗ» функціонує в основному на українських ринках, то основними його конкурентами є: Комсомольський завод сантехвиробів (Полтавська область), Київський завод сантехвиробів (м. Київ), Укренергочерець (Донецька область). Лідируюче положення займає Київський завод сантехвиробів в основному за рахунок найбільшої частки ринку. Так само його лідируюче положення пояснюється тим, що він вже практично вийшов з кризи пострадянських підприємств і зумів зацікавити інвесторів, здатних вкласти кошти в удосконалення технологічної бази. Майже рівне положення займають Харківський завод сантехвиробів і Укренергочерець, дані

підприємства знаходяться практично на одному ступені виходу з кризи і функціонують здебільшого за рахунок власних засобів. Якнайменше небезпечним конкурентом є Комсомольський завод сантехвиробів, який відрізняється більш низькою якістю продукції.

Після того, як у 2001 році підприємству вдалося налагодити постійні відносини з постачальниками, вдалося значно понизити собівартість продукції що випускається. Але поряд з цим у 2004 році спостерігається зниження обсягів виробництва від 2937,7 до 2639,3 тис. грн., що в першу чергу пов'язано з виходом з ладу деяких видів устаткування і в цілому з погіршенням стану технологічної бази.

Таким чином, до основних проблем, які переважають у діяльності підприємства, можна віднести застарілу технологічну базу і відсутність маркетингових досліджень, що перешкоджає зменшенню конкурентного тиску. Крім того, в підприємства недостатньо можливостей для удосконалення технологічної бази, що перешкоджає усуненню морального зносу діючих технологій.

Завдання. Сформулюйте місію та стратегічні цілі ВАТ «ХСТЗ».

Завдання 2.2

Опис стратегії фірми Yamaha

Протягом ряду років попит на фортепіано падав (із середини 1980-х рр. – на 10% щорічно). Сучасні батьки не приділяють заняттям своїх дітей музикою тієї уваги, яку приділяли їм їхні батьки. Щоб «оживити» виробництво цих музичних інструментів, компанія Yamaha провела маркетингове дослідження з метою з'ясувати, як використовують фортепіано в тих родинках, які вже придбали інструмент. Дослідження показало, що переважна більшість інструментів (близько 40 млн) в Америці, Європі і Японії дуже рідко використовується. У більшості випадків та причина, заради якої вони були куплені, перестала бути актуальною. Діти або припинили свої заняття музикою,

або вирости і виїхали з будинку своїх батьків; дорослі члени родин грають на фортепіано вкрай рідко, а то й взагалі ніколи. І тільки невеликий відсоток складають ті, хто дійсно продовжує використовувати цей музичний інструмент за призначенням. Більшість інструментів служить як розкішні меблі і знаходиться в гарному стані. Дослідження також показало, що в основному доходи власників цих інструментів перевищують середній рівень.

Розробники стратегії компанії Yamaha побачили в бездіяльних фортепіано нові потенційні можливості для фірми. Відповідно до нової стратегії на ринку було запропоновано новий пристрій, що перетворював музичний інструмент на старомодні автоматичні фортепіано, здатні відтворювати величезну кількість мелодій, записаних на 3,5-дюймовому флоппі-диску (на такому ж, як і для комп'ютера). Ціна такого пристрою становила 2500 дол. США. Одночасно Yamaha представила на ринок дисклавир – модель звукового піаніно, що не тільки відтворювало, але й записувало мелодії тривалістю до 90 хв; роздрібна ціна дисклавиру склала 8000 дол. США. Наприкінці 1988 р. Yamaha запропонувала 30 дисків із різними записами за ціною 29,95 дол. за штуку і планувала збільшити їхню кількість. Yamaha була впевнена, що ці високотехнічні розробки забезпечують великий потенціал для збільшення попиту.

Завдання 2.3

Які з наведених задач відносяться до стратегічних, а які – до тактичних: активізація бізнесу; формування принципів виходу на ринок (сегмент) з новим товаром; кооперація з іноземною фірмою для виходу на ті ринки, де не вдавалося досі успішно працювати; планування і організація товароруху; вдосконалення організаційної структури управління фірмою; планування й організація реклами та стимулювання продажу відповідно до життєвого циклу кожного товару; організація спільної з іноземним партнером фірми за кордоном.

Завдання 2.4

Група підприємців намірилася відкрити свою справу в галузі туристичного бізнесу в Україні. Перед менеджером поставлене завдання: з'ясувати відносно не зайняту ринкову нішу в цій галузі, визначити її перспективність на період 3-5 років і сформулювати місію майбутньої компанії.

Дії. Менеджер будує морфологічну матрицю можливих форм розвитку туристичного бізнесу в Україні і вибирає за нею свою перспективну ринкову нішу (рис. 1.1).

На підставі аналізу морфологічної матриці менеджер запропонувала варіант ринкової ніші, представлений відповідною траєкторією на морфологічній матриці (див. рис. 1). Обґрунтуванням є такі прогнози:

- 1) попри все, кількість вузів, а отже, і студентів в Україні буде найближчим часом зростати;
- 2) матеріальна забезпеченість студентів навряд чи істотно зміниться;
- 3) можливі місця відпочинку в Україні і країнах колишнього СНД повинні збільшуватися як кількісно, так і якісно;
- 4) залізничний транспорт, так само як і автобусний, буде найменш дорогим видом переміщення;
- 5) орієнтація на тривалість відпочинку в 2 тижні пов'язана з 2-тижневими канікулами студентів узимку і досить сильними обмеженнями літнього відпочинку в зв'язку з необхідністю сезон» них підробітків;
- 6) можливість використання для проживання на час відпочинку студентських гуртожитків на умовах взаємного обміну, а також використання дешевих кемпінгів і мотелів.

Показники	Значення показників		
1. Достаток	низький	середній	високий
2. Вік			
3. Вид туризму			
4. Країни			
5. Вид транспорту			
6. Тривалість			
7. Проживання			

Рис. 1 – Морфологічна таблиця

Завдання 2.5

Мета: формування навичок з побудови ієрархічної моделі управлінських рішень підприємства (його підрозділів), використовуючи інформацію щодо діяльності підприємства та його оточення за допомогою метода «дерева рішень».

ТОВ «ТІМЕКС» засноване в листопаді 1997 року. Підприємство випускає різноманітну продукцію будівельного призначення. Так, асортимент представлений фарбами, шпаклівками, ґрунтовками, лаками.

Окрема група продукції – сухі будівельні суміші: наливна підлога, обробні матеріали, що вирівнюються.

ТОВ «ТІМЕКС» має мережу філіалів по Україні в: м. Києві, м. Сімферополі, м. Луганську, м. Донецьку, м. Сіверськодонецьку, м. Дніпропетровську.

У даний час основними пріоритетами в розвитку підприємства є збільшення обсягів виробництва, завоювання більшої частки ринку, збереження досягнутого рівня якості продукції, скорочення виробничого циклу, пошук можливостей для розширення асортименту продукції, що випускається.

Місію ТОВ «ТІМ ЕКС» можна сформулювати таким чином:

«З нашою продукцією будь-який ремонт або будівництво – якісний і за оптимальними цінами».

Основними цілями підприємства є:

- генеральна мета – в 2005-2007 роках зміцнення конкурентних позицій підприємства і забезпечення його прибутковості;
- збільшення обсягів виробництва на 10% у рік, зберігаючи низький рівень і якість витрат не нижче заданого;
- вихід на нові ринки збуту;
- підвищення ефективності виробництва;
- забезпечення рентабельності не нижче 20%;
- поліпшення фінансового стану підприємства.

Ціни на продукцію підприємство встановлює самостійно на основі внутрішньозаводських планових калькуляцій. Якість продукції висока, що

обумовлює достатньо високі ціни. Таким чином, підприємство займається виробництвом і продажем якісної продукції для ремонтів або будівництва за цінами, відповідними якості продукції.

Основні фонди підприємства зношені майже наполовину. Отже, для підтримки і подальшого підвищення якості продукції необхідне оновлення устаткування.

Ринки збуту продукції ТОВ «ТІМ ЕКС» можна розділити на ринок сухих сумішей і ринок лакофарбної продукції (ЛФП).

Сухі суміші вигідно відрізняються від традиційних розчинів і бетонів, забезпечуючи високу продуктивність, високу культуру та якість виконуваних будівельних робіт. У зв'язку з цим даний сегмент ринку розвивається достатньо динамічно. Зростання обсягів виробництва в Україні складає 30-40% у рік, цей напрям найбільш швидко розвивається у вітчизняній промисловості будівельних матеріалів. На збільшення обсягів споживання впливають ряд чинників: зростання обсягів будівництва; підвищення культури виробництва робіт, що вимагає застосування сухих будівельних сумішей; розуміння економічної вигоди, яку дає використання сухих сумішей в порівнянні з традиційними «мокрими»; введення в дію державних будівельних норм, що визначають використання саме СБС.

Ринок лакофарбної продукції також є молодим і перспективним. Доки на вітчизняному ринку основна частка продажів доводиться на традиційні види фарб, основна перевага яких – дешевизна й простота в застосуванні і приготуванні. Відносно нові для українського ринку вододисперсійні матеріали менш відомі. Найбільшим попитом вододисперсійні фарби користуються в крупних населених пунктах.

Споживачами лакофарбної продукції є багато галузей народного господарства. Практично весь обсяг виробленої в Україні фарби доводиться на промислове споживання.

Підприємство в основному розраховує збут своєї продукції на потреби потенційних споживачів, не враховуючи можливості висновку договорів з будівельними компаніями і фірмами.

На підприємстві ТОВ «ТІМЕКС» є аналітичний відділ, у функції якого входить аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Проте, оскільки ТОВ «ТІМЕКС» у своїй діяльності робить акцент в основному на виробництво і збут продукції, то аналіз зовнішнього середовища у даному випадку має другорядне значення. Як правило, аналізується національна законодавча база, зарубіжна законодавча база і ринки збуту. На заводі система аналізу зовнішнього середовища існує в рамках аналітичного відділу, а також частина її функцій розподілена між маркетинговим відділом і юрисконсультотом, бухгалтерією.

Фінансове становище підприємства можна вважати стійким, проте, ТОВ «ТІМЕКС» недостатньо платоспроможне. На підприємстві не вистачає власних обігових коштів, порушений паритетний принцип вкладення коштів у мобільні й іммобілізовані активи.

Завдання. Побудуйте дерево управлінських рішень, які забезпечать досягнення стратегічних цілей ТОВ «ТІМЕКС».

Питання для самоперевірки

1. Чому стратегія підприємства є основою стратегічного планування?
2. У чому суть ділової стратегії підприємства?
3. Чи кожна компанія має корпоративну стратегію?
4. Визначте і опишіть коло факторів, які особливо впливають на розробку стратегії малого, середнього і великого підприємства.
5. Що варто розуміти під терміном «місія підприємства»? Чи є сенс поєднувати поняття «місія» і «генеральна мета»?
6. Чому місія організації є основою її існування?
7. За якими ознаками виконується класифікація цілей фірми?
8. Які основні вимоги до цілей?
9. У чому полягає суть фінансових і стратегічних цілей?
10. Якою мірою фірмі потрібні довгострокові і короткострокові цілі?

Практичне заняття № 3-4

на тему: «Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства»

Завдання 3.1

Мета: формування навичок з виявлення можливостей та загроз із боку зовнішнього середовища підприємства, використовуючи інформацію щодо зовнішніх чинників діяльності підприємства.

Відкрите акціонерне товариство «Лозівський ковальсько-механічний завод» створене шляхом приватизації державного підприємства і спеціалізується на виробництві гарячих штампувань, деталей, вузлів та запасних частин для різних галузей господарства. За своїми потужностями і рівнем виробництва завод займає одне з провідних місць серед виробників аналогічної продукції як в Україні, так і в регіонах СНД.

Основу виробів складають деталі і вузли для Харківського тракторного заводу й штампування різного призначення. Починаючи з 1999 р., продукція ВАТ «ЛКМЗ» реалізовувалася головним чином у межах України, в незначних обсягах поставлялася на експорт в основному в країни СНД.

Специфіка продукції, що виготовляється, обумовлює вузький спектр споживачів. Головним чином це великі підприємства із виробництва сільськогосподарської техніки і транспортних засобів. Саме їх потреби визначають перелік продукції, що випускається ВАТ «ЛКМЗ», а також ступінь завантаження заводу. ВАТ «ЛКМЗ» широко відомий, проте тільки як виробник мостів до тракторів і комплектуючих до них. Це обумовлює залежність заводу від обсягів виробництва виробника кінцевої продукції.

На продукцію заводу встановлені достатньо високі ціни, що пояснюється високою собівартістю. Завод працює з великою кількістю постачальників, серед яких відсутні постачальники недорогого і якісного металопрокату. Поставки часто здійснюються нестабільно, сировина неякісна. Хоча продукція

ВАТ «ЛКМЗ» має достатньо високу якість (менше 1% браку стосовно штампування).

Ринок, на якому працює ВАТ «ЛКМЗ» характеризується високим рівнем конкуренції.

У країні відсутня державна програма підтримки вітчизняних сільгоспвиробників. Відсутність засобів у споживачів призводить, у свою чергу, до відсутності засобів у заводу. Фінансова нестабільність і неплатоспроможність призводить до небажання інвесторів працювати з ВАТ «ЛКМЗ».

Проте у підприємства є певні перспективи, які пов'язані із зростанням попиту на автобусну, сільськогосподарську техніку, оскільки застарілий парк вимагає оновлення. Зростає обсяг ремонтних робіт тракторів Т-150 в Казахстані. Крім того, ринок в Україні поки не насичений даною продукцією. Зростає також обсяг виробництва і ремонту залізничного складу в Росії.

На підприємстві працюють кваліфіковані фахівці. Наявність вільних виробничих потужностей дозволяє збільшити обсяги випуску продукції. В зв'язку з цим ВАТ «ЛКМЗ» здійснює глибоке вивчення ринку штампування і спрямоване на впровадження нових видів продукції у виробництво.

Завдання. Виявіть та проаналізуйте можливості та загрози з боку чинників зовнішнього середовища на підставі відомої інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України. Які ваші прогнози щодо перспектив фірми?

Завдання 3.2

ДП «Агрофірма «Золота Балка» (м. Севастополь) утворилася в 1921 році на базі декількох колишніх поміщицьких маєтків. Сьогодні в «Золотій Балці» вирощується 1,5 тис. га виноградників, що приносять у середньому 10 - 12 тис. т. столового і технічного винограду достатньо високої якості, із виробництва шампанських й ігристих вин потужністю 3,5 млн. пляшок у рік; інший - із виробництва кріплених і сухих вин, спроможний зробити 5 млн. Крім того, на

балансі фірми знаходяться два виноробних заводи: один - пляшок вина у рік, а також соків.

Обсяги виробництва на підприємстві залежать від погодних умов, оскільки саме від них залежить врожайність винограду. Сировину для виробництва шампанського завод використовує тільки свою, хоча шампанських виноматеріалів він виробляє більше, ніж може переробити, тому частину продає своїм конкурентам, зокрема Харківському і Київському заводам шампанських вин.

У 2001 році на підприємстві була проведена реконструкція біохімічного відділення, а також великої холодильної камери, цілком замінено котельне устаткування. «Вузким» місцем заводу вважається підвал, на повну реконструкцію якого в підприємства немає достатніх коштів. На «Золотій Балці» встановлене високоякісне вітчизняне й імпордне устаткування, але використання імпортного устаткування в цеху розливу ускладнене тим, що при покращенні вітчизняної некондиційної пляшки зупиняється вся лінія. На підприємство залучено висококваліфікованих виробників.

Свою продукцію підприємство реалізує через значних оптовиків-дилерів, збуваючи її по передоплаті або з незначною відстрочкою платежу. Продукцію заводу призначено в основному для вітчизняного споживача, спостерігається скорочення обсягів експорту в Росію. Цінова політика підприємства розрахована на середню купівельну спроможність покупців.

У цілому в даній галузі спостерігається підвищення обсягів виробництва, поява нових підприємств-виробників та торгових марок. На ринку збільшується кількість фальсифікованої продукції (особливо в передсвяткові дні).

Завдання:

1. Виходячи з наведеної інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в Україні, обрати місію підприємства.
2. Зробити SWOT- аналіз діяльності підприємства.
3. На основі отриманих результатів обґрунтуйте загальну та конкурентну стратегії підприємства.

Завдання 3.3

Мета: формування навичок із вибору стратегії підприємства на основі здійснення комплексної діагностики його середовища, використовуючи інформацію щодо діяльності підприємства та його оточення за допомогою SWOT-аналізу.

Завод «Червоний Жовтень» було засновано у 1870 році. В 1975 році на базі заводу, як головного підприємства, було створено виробниче об'єднання, що включало низку підприємств різних регіонів теперішнього СНД. В об'єднанні випускалося комплексне технологічне устаткування із виробництва керамічної і силікатної цеглини потужністю 15-75 млн. шт. цеглин у рік, обробки каменю.

У 1991 році на базі заводу «Червоний Жовтень» створена корпорація «Укрстроммаш», до якої увійшли декілька основних підприємств будівельної індустрії України. Завод переходить на оренду з викупом, а потім стає акціонерним товариством закритого типу.

На сьогодні завод «Червоний Жовтень» є одним з провідних підприємств з випуску високоефективного устаткування для виробництва керамічної, силікатної і вогнетривкої цеглини та черепиці.

Обладнання заводу успішно працює в Ірані, В'єтнамі, Індії, Румунії, Болгарії, Югославії, Монголії, Кубі, Росії, Білорусії, Казахстані, Молдові, Туркменії, Узбекистані, Литві, Латвії та інших країнах. Завод має чавуно-ливарне, кольорово-ливарне, ковальське, зварювальне і механообробне виробництва, а також завод має у своєму розпорядженні унікальне високоефективне розточувальне, зубообробне і шліфувальне обладнання.

Марку заводу «Червоний Жовтень», єдиного в СНД підприємства з випуску вакуумних пресів, знають також і в далекому зарубіжжі: в Болгарії, Польщі, Угорщині, на Кубі. І в даний час на підприємстві налагоджені канали збуту продукції, що випускається, на експорт.

Завод займає найбільшу частку ринку. Серед основних конкурентів ЗАТ «Завод «Червоний Жовтень» можна назвати завод «Строммашина»

(м. Гомель), ВАТ «Карпатпресмаш», ВАТ «Строммашина» (м. Хмельницький), завод «Строммашина» (м. Одеса). Проте рівень якості продукції, що випускається ними і сервісних послуг, що надаються, в порівнянні з рівнем аналогічних характеристик даного підприємства або нижче, або знаходиться на тому ж рівні. Хоча конкуренти активізують свої дії в області надання сервісних послуг.

Тобто продукція «Червоного Жовтня» володіє найкращими показниками порівняно з конкурентами за якістю і сервісному обслуговуванню. Виключення становить рівень цін на продукцію. При цьому якість продукції заводу в порівнянні з аналогічним імпортом обладнанням істотно нижче.

Як більш дрібних конкурентів можна розглядати невеликі фірми, що займаються скупкою зношеного обладнання, його косметичним ремонтом з метою подальшого продажу. Проте їх вплив на стан кон'юнктури ринку даного виду продукції незначний, тому не доцільно їх включення в список основних конкурентів.

Високі витрати обумовлені надзвичайно високою часткою матеріальних витрат в собівартості продукції - більше 50%. На заводі планують зменшити цю цифру до 43% шляхом скорочення споживання електроенергії за рахунок впровадження енергозберігаючого устаткування. Перші кроки в цьому напрямі вже зроблені. В 2001 році підприємство закупило в Японії дві одиниці сучасного устаткування для обробки деталей вагою до 2 тонн із значно низьким споживанням електроенергії.

Підприємство має сприятливе територіальне розташування (близько розташовані залізничні колії). Гнучке виробництво, яким володіє завод, дозволяє виготовляти продукцію «під замовлення», що дає підприємству можливість якнайповніше задовольняти потреби замовника і співпрацювати з ним протягом тривалого часу.

На підприємстві зібраний унікальний, могутній комплекс виробничого обладнання, що дозволяє виготовляти комплектуючі різної складності. Виробництво деяких видів обладнання вимагає виготовлення корпусів вагою

до 2-х тонн і мають завеликі габаритні розміри Закупівля таких комплектуючих із сторони, а також їх подальше транспортування вимагає значних фінансових витрат й супроводжується певними труднощами транспортування. До того ж не так багато підприємств володіють ливарним виробництвом такої потужності.

У даний час підприємство виконує велику кількість замовлень для сторонніх споживачів з виготовлення литва. Тому наявність ливарного виробництва створює для підприємства явну перевагу порівняно з конкурентами.

Проте одним з основних недоліків є застарілий парк обладнання. Так, більше 50% основних фондів морально і фізично зношені, мають нульову залишкову вартість, що відображається на якості продукції, збільшує час її виробництва, а також створює додаткові витрати на оплату праці персоналу, чого можна уникнути, впровадивши прогресивне обладнання з числовим програмним управлінням, що, у свою чергу, знизить трудомісткість виробництва.

До значних недоліків в основній діяльності слід також віднести проблему недостатньо повного та кваліфікованого технічного контролю якості в ході виробничого процесу (часто обумовленого частково стислими термінами виконання замовлення, а частково - некомпетентністю обслуговуючого персоналу). Це призводить до зниження якості як обладнання, що випускається, так і вироблюваної згодом на ньому продукції, до зростання кількості рекламаций, до додаткових витрат на заміну продукції по рекламациях, падіння іміджу підприємства на ринку і як результат – збитки. Крім того, на підприємстві низька якість ремонтних робіт, що здійснюються, яка обумовлена часто відсутністю необхідної кваліфікації обслуговуючого персоналу (особливо при виконанні ремонтних робіт обладнання з ЧПУ).

Одна з проблем підприємства - невчасність поставок, а часто й недостатній обсяг. Це спричиняє збої та затримки у виробничому процесі і, як наслідок, невчасне виконання замовлення, порушення контракту та ін., що природно, веде до зниження розміру прибутку підприємства, а в разі даного підприємства - до зростання збитків. На заводі відсутній якісний облік у роботі складського

господарства, а також відсутній взаємозв'язок між складом і бухгалтерією, що веде до невідповідності фактичної величини запасів, відображеною в бухгалтерській звітності.

На підприємстві відчувається недолік талановитих управлінців, що позначається на якості менеджменту. Відсутня система мотивації працівників.

Продукція підприємства відповідає міжнародним стандартам та її міжнародна сертифікація є перевагою, перш за все, порівняно з вітчизняними конкурентами, оскільки виробництво продукції на експорт вимагає обов'язкової її міжнародної стандартизації й сертифікації, що на зарубіжних ринках вже не буде конкурентною перевагою, проте на вітчизняному ринку це є явним плюсом.

Завдання:

1. Проаналізуйте перспективи роботи ЗАТ «Червоний жовтень». Які сильні та слабкі сторони підприємства? Сприятливе чи загрозливе зовнішнє середовище?
2. Використовуючи SWOT - аналіз запропонуйте загальну стратегію підприємства шляхом заповнення полів С і М, Сл М, С і З, Сл З.
3. Яку конкурентну стратегію треба обрати підприємству? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 4.1

Підприємство «Флокс» спеціалізується на випуску макаронних виробів. Продукція виробляється за зарубіжною технологією (обладнання закуплене в 1997 р. і працює на 70% потужності). Частка регіонального ринку, контрольованого підприємством – 2%. Ціна продукції на 20% перевищує ціну на вітчизняні аналоги, але на 10% нижча імпорتنих. На підприємстві працює 15 робітників, плинність кадрів в 2002 р. – 16%, що суттєво вище, ніж по галузі. Питома вага імпорتنих матеріалів в ціні продукції – 15%. Прогнозоване зростання валютних курсів на 2004 р. – 3%. Підприємство має

власну роздрібну торгову мережу. На основі відомої інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України на кінець 2003 р., необхідно проаналізувати можливості та загрози, сильні і слабкі сторони підприємства методом SWOT- аналізу та розробити рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства.

Завдання 4.2

Підприємство «Профдрук» спеціалізується на видавництві журналу з питань оподаткування і бухгалтерського обліку. Підприємство має власні виробничі потужності, які завантажені за даними звітного року на 30%. Частка регіонального ринку, контрольованого підприємством – 5%. Ціна передплати журналу не змінювалася з 1999 року і на 20% нижче цін конкурентів. При виданні журналу застосовується однокольоровий друк. На підприємстві працює 100 робітників, в тому числі 6 висококваліфікованих спеціалістів. Підприємство не має власної роздрібною торговою мережі, а вся продукція розповсюджується за передплатою. Проаналізувати можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, сильні і слабкі сторони підприємства методом SWOT - аналізу на підставі відомої інформації та макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України та розробити рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства.

Завдання 4.3

Підприємство «Шовкопряд» спеціалізується на виробництві тканин. Продукція виготовляється за вітчизняними технологіями (обладнання встановлено у 1937 р., і працює на 30% потужності). Частка регіонального ринку, що контролюється підприємством – 1%. Ціна продукції на 10% перевищує ціну на вітчизняні аналоги, але на 30% нижче імпортової. Підприємство має власні канали збуту. На підприємстві працює 150

робітників, плинність кадрів у звітному році – 2%. Питома вага імпортованих матеріалів в ціні продукції – 5%. Прогнозується зріст валютних курсів на плановий рік – 3%.

На основі відомої інформації та макроекономічної ситуації необхідно проаналізувати можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, сильні і слабкі сторони підприємства методом SWOT - аналізу та розробити рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Як здійснюється взаємовплив підприємства і зовнішнього середовища?
2. Які з зовнішніх факторів, на ваш погляд, вимагають щоденної уваги в першу чергу?
3. Що собою являє внутрішнє середовище організації з погляду вироблення стратегії?
4. Що необхідно аналізувати в першу чергу – вплив зовнішнього середовища організації чи внутрішнього? Чому?
5. Що дає досліднику аналіз сильних і слабких сторін підприємства?
6. Що таке SWOT? Поясніть суть і призначення.
7. Що дає досліднику «матриця можливостей»?
8. Які основні питання повинні зважуватись у процесі комплексного аналізу стану компанії?
9. Які основні фактори розглядаються менеджером у процесі SWOT-аналізу?
10. Що розуміється під конкурентоспроможністю компанії в світі цін і витрат?
11. Які підходи до вибору стратегії ви знаєте?
12. У чому суть методу PEST?
13. У чому, на ваш погляд, можуть полягати слабкі сторони компанії?

Практичне заняття № 5

на тему: «Конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки»

Мета: формування навичок з розрахунку показника конкурентоспроможності продукції підприємства, використовуючи інформацію, що була отримана в ході маркетингових досліджень.

Завдання 5.1

ЗАТ «Харківський плитковий завод» входить до кількості найкрупніших виробників плитки в СНГ і є найкрупнішим в Україні, який виробив в 2004 р. 75% облицювальних плиток і 90% плиток для підлоги від загального виробництва керамічних плиток в Україні. Підприємство випускає більше 200 видів облицювальної і більше 60 видів метласької плитки. Ці два вироби складають основну частку (більше 90%), що випускається підприємством продукції.

Одним з основних конкурентів продукції ЗАТ «ХПЗ» є Львівський керамічний завод. Використовуючи технічні і економічні параметри керамічної плитки «ХПЗ» і «Львівської кераміки», необхідно розрахувати рівень конкурентоспроможності продукції ЗАТ «ХПЗ» щодо його головного вітчизняного конкурента. Початкові дані за основними технічними і економічними параметрами досліджуваного виду продукції подано в табл. 1.1.

Як об'єкт аналізу конкурентоспроможності вибрана плитка облицювальна розміром 20x25 «серіографія», обсяги реалізації якої в 2004 р. були максимальними по ЗАТ «ХПЗ» і значно збільшилися в порівнянні з 2003 р. Даний вид продукції випускається обома виробниками, відповідає встановленим стандартам та належить до одного класу.

**Таблиця 1.1 - Технічні й економічні параметри керамічної плитки
ЗАТ «ХПЗ» і Львівського керамічного заводу**

Параметри	Питома вага параметра	ЗАТ «ХПЗ»	«Львівська кераміка»
Технічні:			
Кількість компонентів у шихті, од.	0,2	5	6
Присутність високоякісної вогнетривкої тугоплавкої білої глини, ум. кг/кг	0,2	0,82	0,79
Приведена маса піску кварцового, ум. кг/кг	0,2	0,18	0,21
Концентрація фріти (основного компонента верхнього покриття плитки), %/м ²	0,2	4,25	3,98
Різномірність відхилень за лінійними розмірами, +/-см	0,2	1,0	2,0
Економічні:			
Ціна виробника, грн./м ²	0,35	18,2	27,66
Кількість забарвлень, одиниць	0,15	18	12
Кількість видів глазуруючих покриттів, одиниць	0,15	4	3
Відсоток втрат від браку, %	0,2	до 5	6,2
Відсоток продукції 1 сорту, %	0,15	86	82

Завдання. Визначте показники конкурентоспроможності продукції ЗАТ «ХПЗ» і Львівського керамічного заводу та інтегральний показник конкурентоспроможності й зробіть висновки.

Завдання 5.2

Мале підприємство «Арома-бізнес» налагодило виробництво трьох видів побутової техніки:

ваги побутові, модель ДВП-5М;

ваги побутові, модель НПП-2;

ваги побутові, модель ДВП-130.

Щоб мати уявлення про їхню конкурентноздатність на внутрішньому ринку, необхідно провести розрахунки приведених та інтегральних індексів задоволення потреб споживачів.

На основі розрахунку інтегрального індексу задоволення потреб споживачів визначити вид побутових ваг, найбільш конкурентноздатний на ринку. Вихідні дані наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Вихідні дані для розрахунків

Показники	Коефіцієнт вагомості	Рівень задоволення потреб споживачів, бали *					
		ваги побутові, модель ДВП-5М;		ваги побутові, модель НПП-2		ваги побутові, модель ДВП-130	
		Еталон	Зроблені фірмою	Еталон	Зроблені фірмою	Еталон	Зроблені фірмою
Споживчі							
Надійність (дієздатність шкали)	8	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Довговічність (міцність)	9	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність користування	6	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн	4	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантійне обслуговування	3	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упакування	2	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Економічні							
Ціна	6	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	4	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	2	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачені витрати	3	3	2,7	3	2,1	3	2,0

* Показники розраховані за 10-бальною шкалою

Завдання 5.3

Українське підприємство «Сільгоспдеталь» випускає трактори Т-330. Його конкурент на ринку – японське підприємство «Комацу», основною продукцією якого є трактори ДІ55А-І. Показники технічного рівня тракторів представлені в табл. 1.2.

Розрахуйте конкурентоспроможності вітчизняної продукції шляхом розрахунку рангів параметрів (**R**), розрахунку одиничних параметричних індексів за кожним параметром (**ОП**); розрахунку зведеного параметричного індексу (**ЗП**). Зробіть висновки про конкурентоспроможність вітчизняної продукції за результатами розрахунків.

Таблиця 1.3 – Технічні параметри тракторів

№ п/п	Показник	Т-330	ДІ55А-І	Значущість параметрів, балів
1	Номінальна потужність двигуна, кВт.	246	235	8
2	Питомі витрати пального, г/кВт х год.	258	238	10
3	Швидкість руху трактора при номінальному тяговому зусиллі, м/с.	0,45	0,5	6
4	80-% ресурс до першого капітального ремонту, год.	6000	10000	11
5	Напрацювання на відмовлення, год.	270	184	9
6	Питома енергомісткість, кг/кВт	154,5	114,9	7
7	Питома сумарна оперативна трудомісткість технічного обслуговування, чол.-год.	0,18	0,26	9

Завдання 5.4

Германське підприємство випускає автомобілі «Ауді 80-2,0і». Його конкурент на ринку – корпорація «БМВ», яка виробляє автомобілі БМВ 320-2,0 і. Показники технічного рівня машин представлені в табл. 1.4.

Розрахуйте конкурентоспроможність корпорації «Ауді» шляхом: розрахунку рангів параметрів (**R**), розрахунку одиничних параметричних індексів за кожним параметром (**ОП**); розрахунку зведеного параметричного індексу (**ЗП**). Зробіть висновки про конкурентоспроможність продукції за результатами розрахунків.

Таблиця 1.4 – Технічні параметри автомобілів

№ п/п	Показник	Ауді	БМВ	Значущість параметрів, балів
1	Максимальна швидкість, км/год.	190	214	12
2	Вантажопідйомність, кг	460	470	8
3	Потужність двигуна, кВт	55	52	13
4	Витрати пального, л/100 км	6,5	6,9	14
5	Розгін з місця до 100 км/год, с.	13	12,1	5
6	Престижність, бал.	3	4	8

Питання для самоперевірки

1. Сутність категорії «конкурентоспроможність».
2. Конкурентоспроможність продукту.
3. Конкурентний статус підприємства.
4. Що необхідно знати для визначення конкурентних переваг підприємства?
5. Назвіть основні стратегії досягнення конкурентних переваг.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

Види стратегій підприємства. Методи їх розробки, умови застосування

Практичне заняття № 6

на тему: «Корпоративна стратегія та стратегія бізнесу»

Завдання 6.1

Мета: формування навичок виділення елементів стратегічної відповідності при обґрунтуванні стратегії диверсифікації підприємства, використовуючи інформацію щодо діяльності підприємства і чинників його оточення.

ТОВ «ТЕРРА» випускає хлібобулочні вироби в широкому асортименті, різні сорти білого пшеничного, житнього хліба різної форми і смаку з добавками пряностей і прісно-солодкого смаку, батони білі, житні, дієтичні (з висівками), булочки із здобного тесту, короваї, шишки і т. д. Вся продукція хлібозаводу виготовляється з високоякісних сортів пшениці й іржі вітчизняного виробництва і натуральних продуктів без додавання поліпшувачів та розпушувачів. За бажанням покупця, виготовлена продукція упаковується в целофанову плівку. Підприємство має магазин для реалізації продукції, що виготовляється.

У зв'язку з невеликими цінами і достатньо високою якістю продукції підприємство має позитивний імідж у верств населення з рівнем доходу нижче середнього. ТОВ «ТЕРРА» працює прибутково, має стабільний фінансовий стан, упровадження різних проектів інвестує самостійно (наприклад, створення власного магазину).

ТОВ «ТЕРРА» відноситься до хлібопекарської підгалузі харчової промисловості України. Харчова галузь України знаходиться на стадії зрілості, але має достатньо високу ринкову привабливість. Випуск хліба і хлібобулочних виробів крупними заводами даної підгалузі щорічно скорочується на 18 - 20%

через конкуренцію, що посилюється з боку дрібних виробників. Тому ТОВ «ТЕРРА» виробляє стратегію, спрямовану на вивчення потреб ринку і постійне розширення асортименту продукції, що випускається.

На підприємстві планується розширення існуючого виробництва з упровадженням нової лінії із виробництва макаронних виробів на хлібозаводі. ТОВ «ТЕРРА» має у своєму розпорядженні необхідне приміщення для установки нового устаткування.

Для виробництва макаронних виробів буде використана нова технологія з високотемпературними режимами замісу і формування виробів, яка дозволяє поліпшити їх зовнішній вигляд, смак, варильні властивості, а також підвищити виробничу потужність стадії пресування й знизити витрати енергоресурсів. У результаті стає можливим виробництво якісних макаронних виробів з більш низькою собівартістю, що робить даний продукт конкурентоспроможним на ринку.

Готові макаронні вироби фасуватимуть у пакети масою нетто не більше 1 кг. Для упаковки буде використана поліпропіленова плівка з чотириколірним друком. На упаковці вказуватиметься: товарний знак, найменування підприємства, його місцезнаходження, найменування продукції, його група і клас, маса нетто, спосіб приготування, дата вироблення, термін зберігання, стандарт (ГОСТ 875-92), інформаційні відомості про енергетичну цінність, вмісті білка, жиру і вуглеводів у 100 г виробу.

Повне освоєння виробничої потужності дозволить знизити собівартість виробів і дасть можливість з потреби знизити їх ціну.

Різноманітний асортимент продукції, що випускається, її висока якість і доступна ціна реалізації, застосування нової прогресивної технології, а також багаторічний досвід роботи підприємства в хлібопекарській підгалузі промисловості дозволяють вважати, що запропонований продукт матиме стабільний попит у споживачів.

Завдання. Визначить вид стратегії, яку обрало ТОВ «ТЕРРА». Які елементи стратегічної відповідності може використати підприємство при здійсненні основної стратегії розвитку?

Завдання 6.2

Мета: формування навичок з розрахунку показників щодо визначення ефективності варіантів інтеграції підприємства, використовуючи інформацію щодо діяльності підприємства та його оточення.

Підприємство (В) розглядає два варіанти об'єднання: горизонтальна інтеграція (з виробниками аналогічної продукції підприємствами Д і Е) або вертикальна інтеграція (з підприємствами - учасниками технологічного ланцюжка А і С). Заплановані показники виробничої діяльності підприємств - можливих учасників об'єднання, зазначені в табл.1.5.

Таблиця 1.5 – Вихідні дані

Показники	Значення по підприємствам				
	А	В	С	Д	Е
Обсяг продажу, тис. грн.	400	800	250	300	1000
Витрати на виробництво, тис. грн.	100	400	50	100	800

Завдання. Оберіть варіант інтеграції підприємства, розглянувши всі можливі варіанти. Для оцінки рекомендується використовувати розраховані прибуток та рентабельність.

Завдання 6.3

Мета: формування навичок з розрахунку показників щодо визначення витрат відносно окремих стратегій підприємства, використовуючи інформацію щодо діяльності підприємства.

За результатами стратегічного аналізу підприємство змінює конкурентну стратегію: від стратегії сфокусованої диференціації до стратегії зниження витрат. В табл. 1.6 подано інформацію щодо показників, які характеризують різні конкурентні стратегії

Таблиця 1.6 – Вихідні дані

Показник	Стратегія диференціації	Стратегія „зниження витрат”
Обсяги реалізації продукції, тис. од.	2000	2800
Максимально припустимий рівень ціни (без урахування ПДВ), грн./од.	40,0	36,0
Витрати виробництва і реалізації (без урахування ПДВ), грн./год.	38,0	x

Завдання. Визначить максимально припустиме збільшення витрат виробництва і реалізації продукції при реалізації нової стратегії без додаткових інвестицій, при умові збереження рентабельності продажу кожної одиниці продукції, виходячи з інформації, наведеної в табл. 1.6.

Завдання 6.4

За даними табл. 1.7 визначити найбільш виграшну маркетингову стратегію закордонних фірм, які надають послуги зв'язку на українському ринку, на основі оцінки маркетингового потенціалу.

Таблиця 1.7 – Вихідні показники для визначення найбільш виграшної маркетингової стратегії

Ключові показники	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг показника, балів*					
		Alcatel	Attis Telecom	Kapsch	Zucent Technologies	Panasonic	Siemens
Якість продукції	0,30	4	3	4	5	3	2
Просування товару на ринку	0,05	3	3	4	3	2	1
Роздрібна ціна одиниці продукції	0,25	4	3	4	4	4	3
Збут продукції споживачем	0,15	3	3	3	1	2	4
Стимулювання збуту	0,05	3	3	2	2	2	3
Реклама	0,10	1	2	3	3	2	3
Можливості в ціновій політиці	0,10	2	1	1	2	1	2

* За 5-бальною шкалою.

Завдання 6.5

На основі показників діяльності (табл. 1.8) оцінити маркетинговий потенціал компанії Alcatel Business Systems Ukraine (ABSU), що розгорнула свою комерційну діяльність на ринку України. Зробити висновок про «силу» маркетингової стратегії компанії.

Таблиця 1.8 – Вихідні показники для кількісної оцінки маркетингового потенціалу

Складові маркетингового потенціалу	Коефіцієнт вагомості	Рейтингова оцінка, балів*
Якість продукції	0,60	4
Просування товару на ринку	0,05	3
Роздрібна ціна одиниці продукції	0,20	4
Збут продукції споживачам	0,15	5

- За 5-бальною шкалою.

Питання для самоперевірки

1. Поняття і зміст корпоративної стратегії підприємства.
2. В чому різниця між функціональними та ресурсними стратегіями?
3. Типи корпоративних стратегій.
4. Підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці.
5. В чому є специфіка бізнес-стратегії?
6. Типи стратегій бізнесу підприємства.
7. Алгоритм розробки бізнес стратегії.

Практичне заняття № 7

На тему: «Методи формування стратегічного розвитку підприємства»

Завдання 7.1

Мета: формування навичок з визначення стратегічних позицій окремих підрозділів (СГП) за допомогою матриці Boston Consulting Group, використовуючи інформацію, яка була отримана в ході маркетингових досліджень.

На підприємстві, що виробляє побутову техніку, виділено шість потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ) або видів бізнесу. Економічна характеристика кожної СЗГ подано в табл. 1.9. Середні темпи зростання ринку відповідають 10%.

Таблиця 1.9 – Характеристика СЗГ

Показники \ СЗГ	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Зростання ринку, %	12	7	8	15	5
Частка СЗГ на ринку, %	30	5	40	12	12
Частка основного конкурента на ринку, %	18	8	25	15	35
Обсяг продажу, тис. грн.	1500	900	1600	300	500

Завдання Визначить позиції окремих СЗГ, використовуючи матрицю Boston Consulting Group. Зробіть вибір перспективних СЗГ і дайте стратегічні рекомендації підприємству.

Завдання 7.2

Необхідно побудувати матрицю БКГ для виробничого підприємства за даними табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Показники	Номер продукції								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпи росту ринку	0,86	1,10	1,44	1,30	1,60	1,70	0,60	0,70	0,44
Відносна частка ринку	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5
Частка продукції в загальному об'ємі реалізації підприємства, %	33,9	8,4	1,6	27,0	4,2	1,2	6,7	10,7	5,3

На підставі побудованої матриці БКГ необхідно розробити стратегії для кожного виду продукції підприємства. Зробити висновки.

Завдання 7.3

Необхідно побудувати матрицю БКГ для виробничого підприємства «Галактіон» за даними табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Показники	Номер продукції								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпи росту ринку	0,35	1,37	1,03	1,26	1,66	0,94	0,47	0,85	0,71
Відносна частка ринку	2,2	1,3	0,9	1,2	1,5	0,2	2,0	1,1	0,7
Частка продукції в загальному об'ємі реалізації підприємства, %	2,1	7,9	3,2	31,8	5,8	6,2	4,6	15,2	5,8

На підставі побудованої матриці БКГ необхідно розробити стратегії для кожного виду продукції підприємства «Галактіон». Зробити висновки.

Завдання 7.4

Компанія «Таврія» володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ «А» (авіабудування);
- 2) підрозділ «Е» (електромеханічне обладнання);
- 3) підрозділ «К» (комплектуючі до комп'ютерів);
- 4) підрозділ «І» (Інтернет послуги).

Показники, що характеризують терміни зростання ринків у відповідних галузях і частки окремих підрозділів компаній, наведені у табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу лідера галузі, тис. грн	Відносна частка на ринку
Підрозділ «А»	150,0	6	АТ «Авіас»	900,0	?
Підрозділ «Е»	620,0	9	АТ «НТО»	550,0	?
Підрозділ «К»	60,0	16	СП «Інфотек»	400,0	?
Підрозділ «І»	240,0	10	АТ «МФЦ»	160,0	?

Необхідно за допомогою матриці БКГ визначити позицію секторів бізнесу компанії «Таврія» і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля.

Завдання 7.5

Компанія «Правдиве слово», яка спеціалізується на видавничому бізнесі, оцінює становище свого бізнесу за допомогою моделі GE/McKinsey. Значення фактичних оцінок факторів відповідно до моделі GE/McKinsey наведені у табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Максимальний бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Максимальний бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	15	5	1. Темпи зростання ринку	20	14
2. Зростання частки ринку	10	7	2. Диференціація продукції	15	10
3. Дистрибуторська мережа	15	10	3. Особливості конкуренції	10	6
4. Ефективність мережі дистрибуції	15	7	4. Норма прибутку в галузі	20	10
5. Кваліфікація персоналу	10	6	5. Цінності споживачів	20	10
6. Відданість споживачів продукції підприємства	10	6	6. Відданість споживачів торговій марці	15	10
7. Технологічні переваги, патенти	5	4	—		
8. Маркетингові переваги	10	5	—		
9. Гнучкість	10	5	—		
Загальна оцінка, бали	100	?	Загальна оцінка, бали	100	?

Побудуйте стан компанії «Правдиве слово» на матриці GE/McKinsey, покажіть перспективи позиції компанії, які вона може посісти у майбутньому. Яку стратегію можна їй порекомендувати.

Питання для самоперевірки

1. Що таке базові конкурентні стратегії?
2. У чому полягає сутність моделі БКГ?
3. Які недоліки матриці БКГ?
4. Які ви знаєте моделі, що усувають недоліки моделі БКГ?
5. У чому ви бачите перевагу матриці GE/McKinsey?
6. У чому суть методу PEST?
7. Що собою являє метод ADL-LC?
8. У чому полягає специфіка формування корпоративної стратегії?
9. Які основні принципи формування стратегії підприємства?
10. Яким чином враховується фактор часу при виборі стратегії?

Практичне заняття № 8

на тему: «Альтернативність у стратегічному виборі»

Мета: засвоїти теоретичні основи та практичні навички формування та аналізу стратегічних альтернатив.

Основні питання для обговорення

1. Поняття стратегічних альтернатив, базові стратегічні альтернативи.
2. Стратегічні альтернативи розвитку бізнесу підприємства.
3. Вибір стратегічного напрямку діяльності (розвитку) підприємства.
4. Оцінка стратегічних альтернатив.
5. Необхідність перегляду стратегічних альтернатив в межах обраної загальної стратегії.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, концепція розвитку

Аналізуючи відомі трактування стратегії (табл. 2.1), необхідно визнати що нині ще немає єдиного визначення. А тому стратегію менеджери можуть представляти:

- методом пристосування і встановлення взаємодії фірми, підприємства із зовнішнім середовищем;
- «визначником», індикатором основних напрямів досягнення поставлених цілей у здійсненні місії і концентрації зусиль на конкретних пріоритетах;
- основою для стратегічного аналізу, стратегічного планування й прогнозування, стратегічного управління, а також для розробки стратегічних проектів і програм перспективного розвитку підприємства;
- інструментом діяльності вищого керівництва управлінського персоналу.

Таблиця 2.1 – Відомі визначення терміну «стратегія»

Визначення	Автори
1	2
1. Стратегія – це найважливіша частина військового мистецтва. Включає теорію і практику ведення війни, військових кампаній і великих бойових операцій. 2. Стратегія – це мистецтво керування суспільною, політичною боротьбою	О. С. Мельничук
Стратегія – це наука про ведення війни, мистецтво ведення війни	С. І. Ожегов
Стратегія – це зобов’язання діяти певним чином: таким а не іншим.	Ш. М. Остер
Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей	А. Д. Чандлер
Стратегія – це загальний, усебічний план досягнення цілей	М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі
1. Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. 2. Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і поширення ресурсів компанії. Власне кажучи, стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.	А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд

Продовження табл.2.1

1	2
Стратегія – це перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності	І. Ансофф
Стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента	Дж. фон Непман, О. Моргенштерн
1. Стратегія – це конкретизована в конкретних показниках позиція, яку займає підприємство в середовищі, це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба визначити шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів внутрішнього середовища і їхніх комбінацій. 2. Стратегія – це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які необхідно реалізувати для забезпечення тривалого успіху організації. 3. Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики.	З. Є. Шершньова, С. В. Оборська
Стратегія – це мистецтво керівництва, загальний план ведення цієї роботи, виходячи зі сформованої дійсності на даному етапі розвитку. Визначає напрям, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання.	А. Н. Азрілян
Стратегія – це комплекс прийнятих менеджером рішень стосовно розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках	П. Доль
Стратегія – це загальний план розвитку компанії задля досягнення цілей.	О. Я. Шекшуєв
Стратегія – це план, створений для виконання місії	В. О. Козловський та ін.
Стратегія – це коли закінчилися патрони, а ти продовжуєш стріляти, щоб ворог нічого не зрозумів.	Невідомий автор
Стратегія – це обережне дослідження плану дій, що дасть можливість збільшити конкурентну перевагу в бізнесі і примножити її.	В. Д. Хендерсон
1. Стратегія – це план. 2. Стратегія – це принцип поведінки. 3. Стратегія – це позиція (місце певних товарів на конкретних ринках). 4. Стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дії організації. 5. Стратегія – це спритний прийом, особливий «маневр» з метою, наприклад, перехитрити суперника або конкурента.	Г. Мінцберг

Звичайно ж, навіть найкраща стратегія не гарантує того, що підприємству вдасться уникнути періодів спаду і нестійкості. Стратегія не є панацеєю від невдач. І це мають розуміти і менеджери, і керівники підприємства. Вони повинні також знати, що від стратегії не слід очікувати швидкого результату, повного передбачення майбутнього і розвитку подій, обов'язкових перемог на ринку і т. ін.

Тема 2.Оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Таблиця 2.2 – SWOT - таблиця

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - компетентність - наявність фінансових ресурсів - позитивна репутація у покупців - лідерство на ринку - винахідливість при стратегічному плануванні діяльності організації в функціональних сферах - низькі витрати - захищеність від сильного конкурентного тиску - сучасна технологія - переваги в конкурентній боротьбі - схильність до інновацій - ефективний менеджмент - сучасний виробничий апарат - можливість розширення виробничої спеціалізації - ефективність збутової мережі - надання додаткових сервісних послуг - вигідне географічне розташування - висока якість продукції - потужна дослідницька, конструкторська, технологічна, ремонтна, випробувальна база 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність стратегічних напрямів діяльності - погіршення (погана) конкурентна позиція - застаріле обладнання - низька рентабельність продукції - недостатній досвід управління - відсутність кваліфікованих спеціалістів - поганий контроль за виконанням стратегії - наявність складних до вирішення виробничих проблем - нездатність протистояти конкурентному тиску - відставання в сфері НДДКР - вузька виробнича спеціалізація - недостатнє володіння інформацією про ринок - конкурента недоліки - невеликі маркетингові здібності - нездатність фінансувати стратегічні зміни - низька якість продукції - недостатня мотивація працівників - висока собівартість продукції - незадовільний збут продукції - кредиторська заборгованість - недостатня гнучкість виробництва - застаріла технологія виготовлення продукції
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - можливість виходу на нові ринки - збільшення різноманітності в виробництві (диференціація) взаємопов'язаних продуктів - налагодження виробництва супутніх продуктів - вертикальна інтеграція виробництва - можливість переходу до більш ефективних стратегій - прискорене зростання ринку (попиту) - залучення іноземного капіталу (інвестора) - отримання держзамовлення (укладання держконтракту) - розширення старих ринків - вихід конкурентів з ринку - слабка насиченість ринку - відсутність конкурентів - пільгове оподаткування бізнесу - зниження % ставок за кредит - зниження цін на сировину - поява нових технологій та обладнання - зниження експортних тарифів 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість появи нових конкурентів - зростання продажу взаємозамінного продукту - сповільнення темпів зростання ринку (попиту) - несприятлива економічна політика уряду - збільшення конкурентного тиску - зростання ділового циклу - зростання сили торгів між покупцями та постачальниками - несприятливі демографічні зміни - зміна потреб та смаків споживачів - вимогливість покупців та споживачів, що постійно зростає - висока залежність від попиту та стадії життєвого циклу розвитку бізнесу - вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами - несприятливе законодавство - несприятлива зміна валютного курсу або торговельної політики іноземних країн

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT

	можливості	загрози
	1. налагодження випуску супутніх товарів 2. можливість виходу на нові ринки 3. зростання ринку 4. монополія на ринку 5. низький % за кредит	1. можливість появи конкурентів 2. спад 3. конкуренція
Сильні сторони	поле: „сила і можливості” СІМ	поле: „сила і загрози” СІЗ
1. конкурентність 2. наявність фінансових ресурсів 3. гарна репутація		
Слабкі сторони	поле: „слабкість і можливості” СЛМ	поле: „слабкість і загрози” СЛЗ
1. старе обладнання 2. погана конкурентна позиція 3. погана гнучкість		

Тема 4. Конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно: розрахувати одиничний параметричний індекс товару (OPI_i):

$$OPI_i = \frac{P_{ni}}{P_{PK}} \quad (i = 1, \dots, n),$$

де P_{ni} – величина i -го параметра товару, що досліджується;

P_{PK} – величина аналогічного i -го параметра товару-конкурента;

визначити зведений параметричний індекс за споживчими параметрами ($ЗП$):

$$ЗП = \sum_{i=1}^n OPI_i \times R_i,$$

де $ЗП$ – зведений параметричний індекс за споживчими параметрами;

R_i – ранг i -го споживчого параметра (визначається як питома вага балу параметра в загальній сумі балів (од. вим. – частки одиниці));

n – число параметрів, що розглядаються.

Тема 5. Стратегії бізнесу

Під маркетинговим потенціалом варто розуміти здатність маркетингової стратегії забезпечувати підприємству ринкову спрямованість, орієнтацію на ринкові цінності.

Маркетинговий потенціал (МП) підприємства можна визначити за допомогою спрощеною формули:

$$МП = \sum_{i=1}^n R_{МП_i} \times k_{ЗН_i},$$

де $R_{МП}$ – рейтинг виділеної i -ї складової маркетингового потенціалу за 5-бальною шкалою;

$k_{ЗН}$ – коефіцієнт вагомості значимості окремої i -ї складової маркетингового потенціалу (при цьому сума i -х складових завжди повинна дорівнювати одиниці, незалежно від їх кількості).

При використовуваних коефіцієнтах значимості показник оцінки маркетингового потенціалу $МП$ може мати:

- мінімальне значення, рівне 1,0;
- середнє значення, рівне 3,0;
- максимальне значення з оцінкою «відмінно», рівне п'яти балам, а також різні проміжні значення.

Для зручності користування описаною методикою пропонується більш практична шкала, що дає змогу здійснити оцінку маркетингового потенціалу в якісній і кількісній формі.

Залежно від того, в яку зону потрапляє розрахункове значення показника МП, і формулюється висновок відносно досягнутого рівня на конкретному підприємстві.

Список джерел

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С.Пб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Байе М. Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учебное пособие для вузов / Пер с англ. под ред. А. М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 743 с.
4. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1999. 296 с.
6. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
7. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика: Пер. с англ. – С.Пб.: Питер, 1999. – 560 с.
8. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 514 с.
9. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 275 с.
10. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 288 с.
11. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Фалінська І. В. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
12. Редченко К. І. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник. – Л., 2002. – 194 с.
13. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
14. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: Учеб. Пособие. – М.: Изд-во «ПРИОР», 2000. – 288 с.

- 15.Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
- 16.Шершнева З. Е., Оборская С. В. Стратегическое управление. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
- 17.Економіка підприємства: Навч. посіб. / За ред. А. В. Шегеди. – К.: Знання-Прес, 2002. – 335 с.
- 18.Економічний аналіз: Навч. посіб. / За ред. М. Г. Чумаченька. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
- 19.Економічний аналіз: Навч. посіб. / За ред. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир: ПП. «Рута», 2003. – 680 с.
- 20.Парсяк В. Н., Рогов Г. К. Маркетинговые исследования. – К.: Наукова думка, 2000. – 174 с.
- 21.Савчук В. П., Прилипко С. И., Величко Е. Г. Анализ и разработка инвестиционных проектов: Учеб. пособие. К.: Абсолют-В, Эльга, 1999. – 304 с.
- 22.Ткаченко Н. М. Бухгалтерський і фінансовий облік на підприємствах України: Підручник. – К.: А.С.К., 2003. – 784 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять
з курсу
«СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

(для студентів денної і заочної форм навчання
напряму підготовки 6.030504 (0501) «Економіка підприємства»)

Укладач: **Трояновська** Ольга Борисівна

Відповідальний за випуск *В. І. Торкатюк*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання: О. А. Балашова

План 2010, поз. 296 М

Підп. по друку 23.06.2011
Друк на ризографі
Зам. №

Формат 60х84/16
Ум. друк. арк. 1,8
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12.05.2011